

学校编码: 10384

学 号: 17920071150559



分类号 _____ 密级 _____

UDC _____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

GDWS 集团公司岗位价值评估

Position Evaluating for Wen's Food Group

舒 心 乐

指导教师姓名: 戴亦一 教授

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2010 年 02 月

论文答辩时间: 2010 年 月

学位授予日期: 2010 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2010 年 月

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):
年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘 要

过去的十年，是中国民营企业高速发展的十年。然而，随着企业跨过创立期，逐步迈入成长期或成熟期，企业的发展速度越来越慢，甚至停滞不前。以前被忽略的各种问题接踵而至，严重地困扰着企业管理者，迫使他们不得不反思企业内部管理尤其是人力资源管理方面的问题，因为在企业的长期发展过程中积累的人力资源问题已经成为制约企业发展的重要因素。

岗位价值评估是薪酬设计及其它人力资源管理工作的基础。在企业中，不同的岗位，其重要性存在差异，对企业或组织的贡献程度也不一样，企业管理者应正确地理解这种差异性，并通过薪酬的差异来体现岗位重要性的不同。那么，有没有一种科学的方法来衡量与评价不同岗位之间的这种价值差异呢？如何基于岗位价值评估结果进行薪酬设计，从而充分发挥薪酬的激励作用呢？

本文以国际流行的岗位价值评估理论为依据，以 GDWS 集团公司及稔村公司岗位体系的现状为背景进行研究，通过岗位分析、岗位价值评估方法的选择与评估活动的实施，对 GDWS 食品集团稔村公司的岗位价值进行评估，并建立新的职级体系。岗位价值评估结果为公司薪酬体系的设计奠定了坚实基础，较好地解决了薪酬设计的内部公平性问题。

本文首先简要地介绍了岗位价值评估的有关理论与方法；接着对 GDWS 集团公司稔村公司岗位进行分析，编写岗位说明书；然后选择美世国际职位评估法第二版进行岗位价值评估；最后介绍岗位价值评估结果在薪酬设计中的应用。

关键词： 岗位分析；岗位价值评估；GDWS 食品集团

Abstract

Chinese private enterprises have been developing in the high-speed rail in past ten years. However, they are inevitably going to encounter all kinds of problem which may expose as they past the start-up period. The operators are compelled to review interior management especially HR management, which has already become the prima obstacle in the way.

Position evaluation is the foundation of salary management system and other parts of HR management. Correctly understand the importance of each position and the reasonable salary differences using to represent the importance range of different position is crucial to HR management, which will play an important role in attracting talents and avoiding talent drain, and in the long run, deciding the future of companies.

Based on the popular theory of position evaluation, this article is focusing on position analysis, position evaluation methods and application of evaluation result in the salary system by taking GDWS Group as a case. This case improves the importance of position evaluation, which greatly solves the problem of interior equation in salary design.

The content of this article includes 4 points as below:

1. Theory and method of position evaluation;
2. Case of GDWS Group by using position analysis and composing job description;
3. Position evaluation by using Mercer International Position Evaluation;

The result of position evaluation being applied in salary system design.

Key words: Position Analysis; Position Evaluating; GDWS Food Group

目 录

第一章 绪 论	1
第一节 选题的背景及意义	1
第二节 研究方法	2
第三节 研究思路及其论文架构	2
第二章 岗位价值评估的理论与方法	4
第一节 岗位价值评估的概念	4
第二节 岗位价值评估的原则	5
第三节 岗位价值评估的流程	6
第四节 评估方法分类	8
第三章 公司概况	13
第一节 GDWS 集团公司介绍	13
第二节 GDWS 集团稔村公司介绍	15
第三节 岗位价值评估对象的界定	16
第四章 GDWS 集团稔村公司岗位分析	18
第一节 关于岗位分析	18
第二节 稔村公司岗位调查与岗位体系优化	20
第三节 岗位说明书体系	23
第五章 GDWS 集团稔村公司岗位价值评估	25
第一节 评估模型分析选择	25
第二节 美世国际职位评估系统（第二版）评估原理分析	27
第三节 稔村公司岗位价值评估的实施	42
第四节 评价结果反馈	47
第六章 岗位价值评估的应用——绘制薪酬曲线图	48
第七章 结 论	51
参考文献	52
附 录	54
后 记	56

CONTENTS

Chapter 1 Preface.....	1
Section 1 Thesis Research Background and Significance.....	1
Section 2 Thesis Research Methods.....	2
Section 3 Thesis Research Contents and structure	2
Chapter 2 Position Evaluation Theory and Method	4
Section 1 Conception of Position Evaluation.....	4
Section 2 Principle of Position Evaluation.....	5
Section 3 Process of Position Evaluation.....	6
Section 4 Categories of Position Evaluation Methods	8
Chapter 3 Introduction of GDWS	13
Section 1 GDWS Group.....	13
Section 2 Introduction of Rencun Company	15
Section 3 Defined Object of Position Evaluation.....	16
Chapter 4 Position Analysis of Rencun Company	18
Section 1 Position Analysis	18
Section 2 Position Analysis and Optimization of Rencun Company	20
Section 3 Position Description.....	23
Chapter 5 Position Evaluation of Rencun Company	25
Section 1 Comparison of Different Evaluation Models	25
Section 2 Mercer International Position Evaluation.....	27
Section 3 Implementation of Position Evaluation	42
Section 4 Results of Position Evaluation	47
Chapter 6 Application of Position Evaluation----Salary Curve	48
Chapter 7 Conclusion	51
Bibliography	52
Attachment.....	54
Acknowledgement.....	56

第一章 绪 论

第一节 选题的背景及意义

伴随着过去十年中国经济的快速发展，一大批规模较大、业务成熟、在各领域具有一定影响力的民营企业不断涌现。这些民营企业的快速成长，既归功于创始人、创业团队的卓越努力，也受益于中国良好的宏观经济环境。在经历了一段时间的快速成长之后，这些企业也面临着发展缓慢或停滞不前、管理执行力差、企业管理效率较低、员工积极性不高等问题。尤其是自 2008 年以来，国内外经济环境的恶化，使企业内部潜伏的各种管理问题都暴露出来。同时，我们发现，这些企业在其创业阶段和快速成长阶段，企业管理层都存在重视产品的研发、生产或市场营销，而忽视企业的人力资源管理工作的问题。目前，企业在长期发展过程中积累的人力资源管理问题已经严重地制约了企业的进一步发展。

GDWS 集团有限公司位于广东省云浮市新兴县，是目前国内最大的以家禽饲养为主，集研发、生产、销售于一体的相关多元化民营企业集团，2009 年集团销售额已经达到 170 多亿元。在其二十多年的发展历程中，集团创业团队励精图治、艰苦创业，积累了丰富的物质财富与宝贵的精神财富，但是时至今日，当初这些引以为豪的精神财富却成了限制企业二次发展的桎梏。因人设岗、能力与岗位要求不匹配、同岗不同酬、任人唯亲等等问题越来越多的浮现出来。

我认为，要解决这些问题，GDWS 集团必须进行人力资源管理体系的变革，并且，变革的首要工作是进行工作分析和岗位价值评估。本文从企业的实务角度出发，在人力资源相关管理理论的指导下，运用科学的分析和研究工具对公司的岗位体系进行分析、梳理与优化，建立科学合理的岗位说明书体系，并选择合适的价值评估模型对各岗位进行价值评估，为企业进一步的人力资源管理变革奠定基础。

第二节 研究方法

实地研究法：本文以 GDWS 集团有限公司为研究对象，通过员工访谈、调查问卷、生产现场调研等方法，对企业的经营管理现状进行分析研究，并针对岗位体系存在的各种问题进行深入化的实地研究，旨在提出客观、合理、具有实践意义的改进意见，研究分析的结果将应用于企业的岗位价值评估。

问卷调查法：本论文选题于企业的人力资源管理实践的需要，在研究分析过程中，大量的使用问卷调查的方法，便于获取第一手资料。

定性分析法：定性分析法就是对研究对象质的方面进行分析。具体地说是运用归纳和演绎、分析与综合、抽象与概括等方法。本文大量运用定性的方法，对企业经营管理的各方面进行分析判断（尤其是涉及到岗位体系方面的内容），为进一步定量分析打下基础。

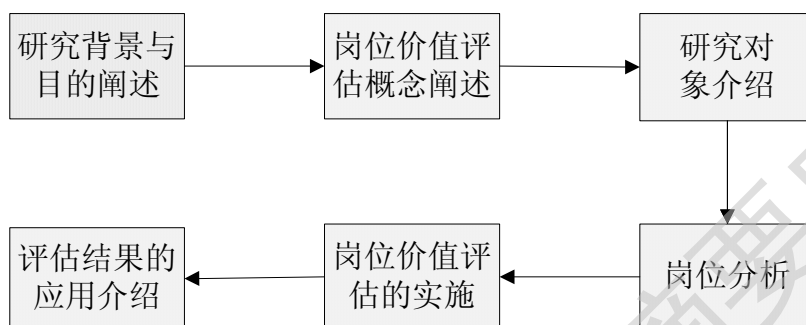
定量分析法：本文选择的价值评估方法，是将基于各因素的定性分析转换为对岗位价值的定量评价，具有准确度高、评价结果客观、公信力强等特点。

第三节 研究思路及其论文架构

本文立足于企业经营管理的实际需要，分析企业经营现状，明确企业未来 3-5 年内的发展目标，并对企业的岗位体系进行分析诊断与梳理优化，完善岗位说明书体系。然后对目前最常用的两种岗位价值评估工具进行分析与评价，选择合适的评估工具，对目标岗位进行评价、定级。最后，简单地分析岗位价值评估在薪酬设计中的应用。

论文的分析框架如图 1-1 所示：

图 1-1:论文分析框架



全文共分为六大部分：

第一章 阐述了选题的背景及意义、论文的研究方法、研究思路及分析框架。

第二章 介绍岗位价值评估的理论与方法。主要介绍岗位价值评估的基本概况、评估原则及评估流程，重点介绍岗位价值评估的各种方法及其优缺点。

第三章 介绍研究对象。本部分首先介绍 GDWS 集团的发展历程、组织架构、资产规模、经营情况及未来五年的发展规划；其次，基于本次价值评估的需要，简单介绍 GDWS 集团公司稔村公司的基本情况；最后，明确界定本论文岗位价值评估范围——稔村公司总部各职能部门及下级高明分公司。

第四章 岗位体系的梳理与优化。本部分内容是岗位价值评估的基础。通过员工访谈、问卷调查等方式，分析、梳理与优化稔村公司的岗位体系，并完善岗位说明书体系。

第五章 岗位价值评估的实施。分析比较海氏职位分析法、美世国际职位评估系统 2.0 和 3.0 版三种评价方法的优势与不足，根据企业实际情况，选择了美世国际职位评估系统 2.0 作为本次岗位价值评估的评价工具。详细介绍美世国际职位评估系统 2.0 的评价原理及计分方法，并应用评价方法进行岗位价值评估，在最终评估结果的基础上，建立企业的职级表。

第七章 探讨岗位价值评估结果在薪酬设计中的应用。

第二章 岗位价值评估的理论与方法

第一节 岗位价值评估的概念

岗位价值评估^①又称职位价值评估或工作评价，是指在工作分析的基础上，采取一定的方法，通过对岗位的职责大小、工作强度、工作难度、任职条件、岗位工作条件等因素进行评价，以衡量岗位在组织中的相对价值，并据此建立岗位价值序列的过程。

岗位价值评估具有以下三个明显的特点^②。

1、岗位价值评估衡量的是同一公司内所有岗位之间的相对价值，而不是绝对价值。岗位价值评估是根据预先已经设计好的评估模型，依据一定的计分原则，对每一个岗位的主要影响因素逐一进行测定、评估，由此得到每个岗位的相对价值，然后按照评定结果，将岗位划分出不同的等级。从而使公司的所有岗位之间有了对比的基础。

2、评估结果具有相对稳定性和可比性。由于公司发展目标、组织结构、岗位设置等都具有一定的稳定性，因此，岗位价值的评估结果也存在相对的稳定性。

但随着企业内部或外部环境的转变，导致公司组织结构、岗位设置、岗位工作内容变化，岗位价值也会随之而变化。如果公司只是进行小范围的调整，比如新增加个别岗位，则可以根据以前的岗位价值评估结果，选定一个参照点，具体确定新增岗位的岗位价值，而不需要重新进行评估。

3、评估的过程中需要运用多种评价技术和手段。一般说来，一次成功的岗位价值评估过程，不仅需要运用现代企业管理的相关理论进行组织设计与管理或流程设计与优化，同时还需要运用岗位排序法、岗位归级法（岗位分类法）、因素比较法等多种岗位价值评估方法，才能对所有岗位作出相对客观公正的评估。

^① <http://baike.baidu.com/view/1333752.htm>，什么是岗位价值评估？

^② <http://www.hrroot.com/html/2005-12-21/2005122182953.htm>，基于岗位价值评估下的薪酬设计思路

第二节 岗位价值评估的原则

岗位价值评估是一项技术性非常强、涉及面广、工作量大的活动，岗位价值评估是现代人力资源管理薪酬体系设计的关键，为了保证岗位价值评估工作的顺利开展，提高评估的科学性和合理性，并获得内部绝大多数员工的认同，一般来说，公司在实施岗位价值评估的过程中需要遵循以下几个原则。

一、对岗不对人的原则

岗位价值评估的对象是公司中所有的岗位，而非岗位的具体任职者。在一般的岗位价值评估过程中，在考虑岗位重要性的时候，要将岗位与目前从事该岗位的员工区分开来考虑。因为，岗位承担了公司战略目标实现的所有事项，只要将每个岗位的工作职责加起来，就形成了整个公司实现赢利的运行模式。

二、适宜性原则

岗位价值评估必须从公司实际出发。选择适合公司实际的评估模型、评估方法和评估技术、评估程序。只有这样，评估结果才会体现出合理性。

三、评估方法、评估标准统一的原则

为了保证岗位价值评估工作的规范化和评估结果的可比性，提高评估工作的科学性和工作效率，岗位价值评估必须采用统一的评估方法和评估标准，在规定时间内，作为评估工作中共同遵守的准则和依据。

四、过程参与原则

岗位价值评估涉及到公司内部所有岗位，评估结果会影响公司所有员工的薪资水平，所以岗位价值评估方法、评估要素和评估标准的准确性，以及评估数据处理的规范性等都会影响公司中所有岗位的相对重要程度和地位。所以，适当地让员工参与到岗位价值评估工作中来，更容易让他们对岗位价值评估的结果产生认同感，也有利于增强岗位价值评估结果的合理性。

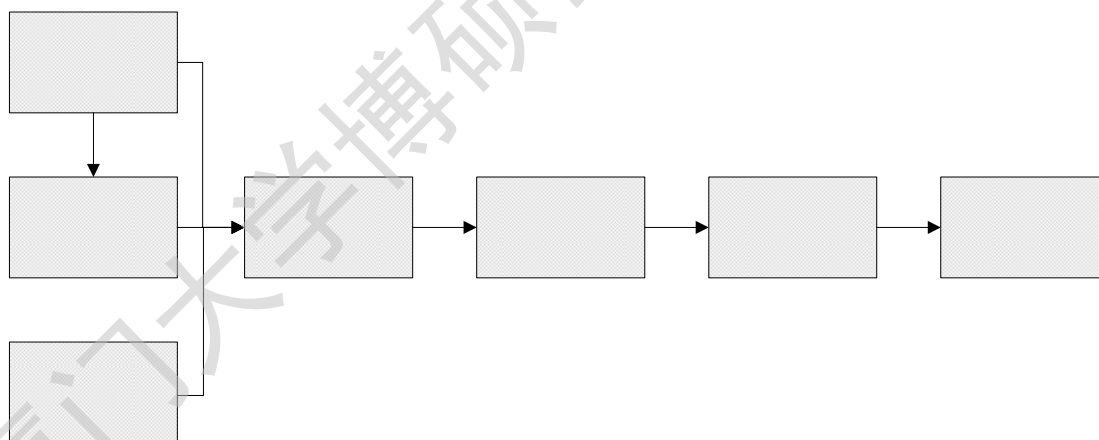
五、结果公开的原则

岗位价值评估结果应该向员工公开，透明化的岗位价值评估标准和评估程序、评估结果有利于员工对企业的价值取向达成理解和认同，明确自己的努力方向，并可降低薪酬管理中可能出现的随意性大等风险，同时提高员工对薪酬的满意度，减少员工对薪酬的抱怨。

第三节 岗位价值评估的流程

一般情况下，岗位价值评估包括七个环节，即岗位分析、评估模型的选择、评估小组建立与评估员的培训、岗位价值试评估、岗位价值正式评估，岗位价值评估数据处理、岗位价值评估结果应用。

图 2—1 岗位价值评估流程^③



一、岗位体系的梳理与优化

岗位价值评估的基础是岗位说明书，只有保证岗位说明书科学、客观的体现各岗位的工作职责、岗位关系、任职要求、工作环境等内容，才能使评估结果科学合理。因此，在进行岗位价值评估之前，必须对企业的岗位体系进行调研与分

^③ 依据工作实践情况总结绘制

析,对现有岗位体系中存在的问题逐一解决,建立和完善符合企业实际的岗位体系,并编写岗位说明书。

二、评价方法和模型的选择

岗位价值评估的方法有很多种,每种方法又各有不同的评估模型,不同的评估方法或评估模型都有其优势,也存在不足。对企业而言,没有最好的评估方法和评估模型。只有依据企业的评估要求,结合企业的规模、经营性质、市场状况等情况,来选择合适的评估方法和评估模型。

三、评估小组成立和评估员培训

评估小组一般是指参与打分的公司相关员工。一般说来,评估小组成员应该包括公司的高层管理员、各部门的主要负责人及部分岗位代表。评估小组成员要求相对比较了解各岗位的主要职责,并能通过培训,能较快的掌握评分方法。最后,评估小组成员要求正直、公平,能用同一种标准对不同的岗位进行评分。

最后,岗位价值评估使用的工具一般都较为专业,因此,有必要针对岗位价值评估的相关内容,如岗位价值的意义、原则、方法、评估模型的打分方法等进行培训。

四、试评估

在培训完毕之后,正式打分之前,有必要安排所有的小组成员进行一次岗位试评估。试评估时候只需要选择一定量的岗位进行评估,其目的是了解小组成员对评估模型中的各要素的理解程度,以及能否熟练评分。通过对试评估结果来决定是否组织第二次培训或更换评估小组成员。

五、正式评估

利用评估模型,进行正式的岗位评分。

六、评估数据处理

对岗位价值评估的数据处理也是岗位价值评估过程中的重点工作之一，首先数据处理者需要对评估数据逐个进行核查，在确认数据有效的基础上，进行数据统计工作，如果发现数据存在异常现象，应该立即通知评估小组成员进行再次确认，如有必要，还要组织评估小组成员对个别岗位进行重新评估。

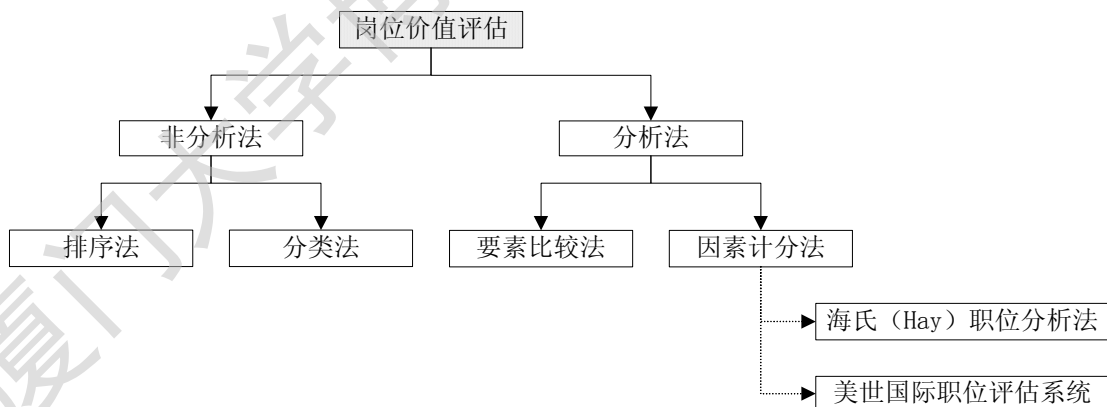
七、评估数据应用

岗位价值评估数据的本质应用绘制企业薪酬曲线图。

第四节 评估方法分类

岗位价值评估方法主要可分为排序法、分类法、要素比较法、因素计分法四类，其中因素计分法中常用的两种方法是海式职位分析法和美世国际职位评估系统。

图 2—2 岗位价值评估方法分类



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库